



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJECTO

A COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE **MARKETING** EM CONTEXTO **B2B**:

ELABORAÇÃO DE UM **PLANO** DE **COMUNICAÇÃO INTEGRADA** DE
MARKETING NA PRESENTATION EDITOR.

PATRÍCIA QUARTIN VALDEZ DOS SANTOS CARVALHEIRA

SETEMBRO – 2014



MESTRADO EM **M**ARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJECTO

A COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE **MARKETING** EM CONTEXTO **B2B**:

ELABORAÇÃO DE UM **PLANO** DE **COMUNICAÇÃO INTEGRADA** DE
MARKETING NA PRESENTATION EDITOR.

PATRÍCIA QUARTIN VALDEZ DOS SANTOS CARVALHEIRA

ORIENTAÇÃO:

MESTRE PATRÍCIA ISABEL RAMOS PEGO NUNES TAVARES

SETEMBRO – 2014

RESUMO

A comunicação integrada de marketing (CIM) revela-se fundamental às empresas, num ambiente de comunicação caracterizado por rápidas mudanças e onde o envolvimento dos clientes requer uma nova e cuidada abordagem integrada (Clow e Baack, 2013).

Este projeto visa a elaboração de um plano de comunicação integrada de marketing para a empresa Presentation Editor, caracterizada por se inserir exclusivamente no contexto de mercado *Business-to-Business*, tendo como objetivos principais o aumento da notoriedade e reforço da presença da empresa dentro do setor de atuação e a conquista de uma carteira inicial de clientes. De forma ao alcance dos objetivos adotou-se uma estratégia centrada maioritariamente na comunicação *on-line*, na presença da empresa em eventos relevantes no setor e no desenvolvimento do trabalho das vendas pessoais.

As áreas de atuação adotadas visam uma mudança de comportamento no mercado face à empresa, sendo definidas táticas realistas e exequíveis de acordo com as especificidades próprias da empresa.

ABSTRACT

The integrated marketing communications (IMC) is recognize as a fundamental concept to all firms, in a mark communication environment characterized by quick changes and where the customers' engagement requires a new and carefully integrated approach (Clow and Baack, 2013).

This project aims to develop an integrated marketing communication plan for Presentation Editor, which is characterized for being inserted exclusively in the Business-to-Business market context. The main objectives are to increase the awareness and reinforce the firm's presence within the sector and the achievement of an initial customer base. In order to reach these goals, it will be adopted a strategy mainly focused on an on-line communication, on the firm's presence in relevant events and on the development of personal sales.

The adopted action areas seek for a change in the market's behavior regarding to the firm as realistic and feasible tactics had been defined according to the company's singularities.

Key-words: *comunicação integrada de marketing, plano de comunicação integrada de marketing, contexto Business-to-Business.*

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais por acreditarem em mim mesmo quando eu própria não acreditei e por me darem força quando pensei que já não a tinha. Em especial à minha mãe por todo o seu amor. Às minhas irmãs.

À Teresa pela incansável ajuda, pelo carinho e amizade e pela confiança depositada em mim neste projeto.

À minha orientadora, Mestre Patrícia Tavares pelas suas palavras sábias, disponibilidade e sinceridade ao longo deste período.

À família e amigos pela compreensão nos momentos de ausência e por todas as palavras de motivação.

A todos aqueles que não referi mas que marcaram esta jornada, por acreditarem em mim e ajudaram-me a alcançar mais uma meta.

A todos vós o meu sincero agradecimento.

ÍNDICE GERAL

1.	INTRODUÇÃO	10
1.1	RELEVÂNCIA DO TEMA	10
1.2	OBJETIVOS DO PLANO	10
1.3	METODOLOGIA.....	10
1.4	ESTRUTURA	11
2.	REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1	DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING.....	11
2.2	DEFINIÇÃO DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	13
2.3	MODELOS DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	14
2.4	A COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING EM CONTEXTOS <i>BUSINESS-TO-BUSINESS</i>	16
2.5	CONCLUSÕES.....	18
3.	MODELO CONCETUAL ADOTADO.....	18
4.	ENQUADRAMENTO DO SETOR DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO EM PORTUGAL	18
5.	PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	20
5.1	INTRODUÇÃO	20
5.2	RECOLHA DE DADOS PRIMÁRIOS	20
5.2.1	Metodologia, mensuração e medidas utilizadas.....	20
5.2.2	Procedimentos de Recolha.....	21
5.2.3	Apresentação de Resultados.....	21
5.2.4	Conclusões.....	23
5.3	MISSÃO DA EMPRESA	23
5.4	ANÁLISE INTERNA.....	24
5.4.1	Apresentação da Empresa.....	24
5.4.2	Clientes Potenciais	24
5.4.3	Serviços	25
5.4.4	Promoção	26
5.4.5	Posicionamento Percecionado.....	26
5.4.6	Recursos	26
5.4.7	Análise da Comunicação Atual da Empresa	26
5.4.8	Conclusões.....	27
5.5	ANÁLISE EXTERNA	27
5.5.1	Envolvente Demográfica, Social e Económica.....	27
5.5.2	Envolvente Institucional	27

5.5.3	Envolvente Tecnológica.....	28
5.5.4	Envolvente Cultural	28
5.5.5	Grupos de Pressão.....	28
5.5.6	Media	29
5.5.7	Conclusões.....	29
5.6	ANÁLISE MICRO AMBIENTAL (CONCORRÊNCIA)	29
5.7	ANÁLISE SWOT	30
5.7.1	Forças	30
5.7.2	Fraquezas	31
5.7.3	Oportunidades	31
5.7.4	Ameaças	31
5.8	OBJETIVOS DO PLANO.....	32
5.9	ESTRATÉGIA.....	32
5.9.1	Segmentação.....	32
5.9.2	Posicionamento.....	33
5.9.3	Públicos-alvo	33
5.10	DEFINIÇÃO DE MENSAGENS – CHAVE.....	33
5.11	ÁREAS DE ATUAÇÃO PREVISTAS.....	34
5.11.1	Comunicação Interna	34
5.11.2	Comunicação On-line	34
5.11.3	Comunicação com os Media	35
5.11.4	Eventos.....	35
5.11.5	Vendas Pessoais	36
5.11.6	CRM (Customer Relationship Management)	36
5.12	PLANO TÁTICO.....	36
5.12.1	Comunicação Interna	36
5.12.2	Comunicação On-line	37
5.12.3	Comunicação com os Media	37
5.12.4	Eventos.....	38
5.12.5	Vendas Pessoais	38
5.12.6	CRM (Customer Relationship Management)	38
5.13	ORÇAMENTAÇÃO	39
5.13.1	Método de Orçamentação utilizado	39
5.13.2	Orçamento	39

5.14	CALENDARIZAÇÃO	39
5.15	AVALIAÇÃO E CONTROLO.....	41
5.16	SUMÁRIO EXECUTIVO	41
6.	QUADRO – RESUMO DO PLANO	42
7.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	43
	REFERÊNCIAS.....	44
	ANEXOS	46

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I. Modelo de plano de comunicação integrada de marketing adotado	17
Tabela II. Categorias e subcategorias utilizadas na 1ª entrevista à fundadora da empresa	21
Tabela III. Categorias e subcategorias utilizadas na 2ª entrevista à fundadora da empresa	21
Tabela IV. Categorias e subcategorias utilizadas na entrevista a potencial cliente	22
Tabela V. Principais concorrentes da empresa	29
Tabela VI. Análise SWOT	31
Tabela VII. Definição das mensagens-chave de acordo com os públicos-alvo selecionados	33
Tabela VIII. Plano tático para a área de comunicação interna	35
Tabela XIX. Plano tático para a área de comunicação <i>on-line</i>	36
Tabela X. Plano tático para a área de comunicação com os <i>media</i>	36
Tabela XI. Plano tático para a área de eventos	37
Tabela XII. Plano tático para a área das vendas pessoais	37
Tabela XIII. Plano tático para a área de CRM	37
Tabela XIV. Orçamento para plano de comunicação integrada de marketing	38
Tabela XV. Calendarização do plano de comunicação integrada de marketing	39
Tabela XVI. Quadro – resumo do plano de comunicação integrada de marketing	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Modelo de plano de comunicação integrada de marketing de Kitchen e Schultz (1999)	13
Figura 2.2 Modelo de plano de comunicação integrada de marketing de Reid, Luxton e Mavondo (2005)	14
Figura 2.3 Modelo de plano de comunicação integrada de marketing de Caemmerer (2009)	45
Figura 2.4 Modelo de plano de comunicação integrada de marketing de Pickton e Broderick (2005)	46
Figura 4.1 Etapas do processo de prestação de serviços da empresa	24
Figura 5.1 Guião utilizado na 1ª entrevista à fundadora da empresa	48
Figura 5.2 Guião utilizado na 2ª entrevista à fundadora da empresa	50
Figura 5.3 Guião utilizado na entrevista ao potencial cliente	51

1. INTRODUÇÃO

1.1 RELEVÂNCIA DO TEMA

O mercado do século XXI caracteriza-se pelo seu elevado grau de competitividade e dificuldade de diferenciação entre concorrentes. É visto que nos âmbitos de negócios em contextos *Business-to-Business* essas mesmas características tornam-se agravadas devido ao seu ambiente complexo e dinâmico e onde a área da comunicação integrada de marketing é, cada vez mais, refletida como processo estratégico a considerar pelas empresas, nomeadamente empresas de pequena dimensão com limitada disponibilização de recursos, como a apresentada neste projeto. A implementação de um plano de comunicação integrada de marketing facilita o desenvolvimento de uma posição competitiva no mercado através da análise detalhada do contexto envolvente, e do desenvolvimento de uma estratégia que apoie a integração da comunicação externa e interna, visando uma mensagem coerente e o aumento da eficácia dos contatos com os públicos da empresa. A Presentation Editor apresenta uma frágil e diminuta expressão no mercado, tornando-se fundamental o desenvolvimento de um plano de comunicação integrada de marketing que vise o aumento da notoriedade e reforço da sua presença no contexto empresarial onde se insere.

1.2 OBJETIVOS DO PLANO

Os objetivos do plano de comunicação integrada de marketing são: (1) aumento, no primeiro ano, da notoriedade da empresa em Portugal, em 20%, (2) reforço da presença da empresa no setor das agências de comunicação em Portugal e (3) conquista da carteira inicial de 8 clientes, num total de 24 projetos.

1.3 METODOLOGIA

O projeto encontra-se sustentado por uma revisão da literatura que aborda os conceitos de definição de comunicação integrada de marketing, plano de comunicação integrada de marketing e alguns dos modelos conceituais existentes, relacionando-os com as características próprias dos mercados em contexto *Business-to-Business*. Para a elaboração do plano de comunicação integrada de marketing foram realizadas análises do ambiente externo e interno recorrendo ao método de entrevistas semi – estruturadas para a recolha de dados primários, e posterior recolha de dados secundários. O desenvolvimento do plano é sustentado na adoção do modelo conceitual apresentado por Clow e Baack (2013).

1.4 ESTRUTURA

Este projeto inclui três seções, sendo a primeira dedicada à revisão de literatura, abordando o conceito de comunicação integrada de marketing, a respetiva escolha do modelo concetual adequado. É apresentado ainda, posteriormente, um enquadramento sobre o setor nacional das agências de comunicação. A segunda seção inclui as análises situacionais sobre a empresa, e seu contexto de indústria, e a elaboração do plano através da delineação da estratégia e plano tático, sendo ainda apresentada uma proposta de orçamentação, os critérios de avaliação do plano e calendarização do mesmo. O projeto termina com a apresentação de conclusões e recomendações.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo estrutura-se em quatro seções, (1) definição de comunicação integrada de marketing (CIM), (2) definição de plano de comunicação integrada de marketing, (3) modelos de planos de comunicação integrada de marketing e (4) a comunicação integrada de marketing em contexto *business-to-business*, finalizando com uma conclusão que sintetiza os pontos abordados anteriormente.

2.1 DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

De acordo com Kitchen e Burgmann (2010) o conceito de comunicação integrada de marketing – CIM, surgiu no decorrer do século XX, impulsionado, fundamentalmente, pelo impacto dos desenvolvimentos no âmbito das tecnologias de informação e comunicação. Também Holm (2006) aponta determinados fatores que contribuíram para a mudança no enquadramento da comunicação integrada de marketing sendo, entre estes, o mais dominante, a emergência das novas tecnologias de informação, seguido da desregulamentação dos mercados, a globalização da economia e individualização do consumo. Estas correntes culminaram num ambiente de mercado saturado e altamente competitivo, caracterizado pela reduzida diferenciação entre concorrentes e na padronização de muitos produtos e serviços, forçando a necessidade de desenvolvimento de um novo posicionamento estratégico sustentável como meio de sobrevivência para muitas empresas. Kitchen e Schultz (1999) referem-se à CIM como “o maior desenvolvimento da última década do século XX.” (p. 34). Contudo a sua definição ainda se encontra em evolução concetual. Neste contexto, complexo e dinâmico, o conceito de comunicação integrada de marketing tem sofrido alterações na sua definição, o que

justifica a dificuldade sentida em encontrar uma definição universalmente aceite (Kitchen e Burgmann, 2010).

Holm (2006) entende o propósito fundamental de comunicação integrada de marketing como “afetar o conceito de valor para o cliente e a relação entre custos e benefícios” (p. 24), entendendo como elemento chave componente do conceito a influência na percepção de valor, e a intervenção nas reflexões do próprio cliente em relação aos custos e benefícios advindos de qualquer tomada de decisão de compra de determinado produto ou serviço através de uma comunicação orientada, tornando-se essencial o ajuste dos objetivos e estratégias de comunicação, e de toda a empresa, às constantes mudanças no panorama de marketing e comunicação.

Schultz e Kitchen (2000) são referidos como fundamentais na mudança de visão da CIM de processo de planeamento de marketing para um processo estratégico, definindo a mesma como o “processo estratégico de negócio usado no planeamento, desenvolvimento, execução e avaliação de programas de comunicação de marca coordenados, mensuráveis e persuasivos ao longo do tempo com consumidores, clientes, atuais e potenciais, e outras audiências, internas e externas, relevantes.” (Schultz e Kitchen, 2000, citados em Kitchen *et al.*, 2004, p. 1429). Baseado na mesma definição, Shimp (2000) sumariza cinco dimensões-chave componentes no próprio conceito de CIM, definindo-a assim, pelo seu “(1) propósito de afetar comportamentos, (2) iniciando-se nos consumidores ou clientes potenciais, (3) podendo utilizar qualquer e todas as formas de contato, (4) alcançando sinergias, e (5) construindo relacionamentos” (Shimp, 2000, citado em Kitchen *et al.*, 2004, p. 1419). Também Kliatchko (2008) refere o objetivo central da comunicação integrada de marketing como a “persuasão que leva a efeitos comportamentais na audiência” (p. 140) entendendo-a como o “processo de negócio focado na audiência de gestão estratégica dos stakeholders, conteúdo, canais e resultados dos programas de comunicação de marca” (p. 140). Esta nova definição assenta em dois elementos fundamentais, CIM como um processo de negócio orientado à audiência combinando os quatro pilares de CIM referidos anteriormente pelo autor. Smith *et al.* (1999, citado em Holm, 2006) explica CIM como a gestão e controlo de todas as comunicações de mercado, assegurando que o posicionamento, personalidade e mensagens de marca são entregues de forma sinérgica, através de todos os elementos da comunicação numa estratégia consistente. Comunicação integrada de marketing é então definida pela “análise, escolha, implementação e controlo de todos os elementos da comunicação de marketing cuja

eficiência (o melhor uso dos recursos), economia (minimização dos custos) e eficácia (maximização dos resultados) influenciam as transações entre a organização e os seus existentes e potenciais consumidores” (p. 24). Segundo Clow e Baack (2013) CIM identifica-se como a “coordenação e integração de todas as ferramentas, canais e fontes de comunicação de marketing de uma empresa num programa contínuo com o objetivo de maximizar o impacto sobre os clientes e outros stakeholders.” (p. 20).

2.2 DEFINIÇÃO DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

A própria implementação da CIM tem vindo a desenvolver-se tanto a nível teórico como concetual ao longo dos anos, sofrendo, também, consideráveis alterações. Atualmente, a implementação de um plano de comunicação integrada de marketing tem sido defendida por muitos autores como um processo estratégico, a considerar pelas empresas no desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis, face ao ambiente de mercado característico do século XXI. Kitchen e Burgmann (2010) defendem que, da implementação de um plano de CIM poderão advir determinados benefícios às empresas, entre estes encontram-se, (1) “o alinhamento do marketing de curto prazo com o de longo prazo evitando conflitos internos à empresa; (2) a abordagem sólida e clara; (3) todos os públicos da empresa são considerados; (4) o estímulo a uma comunicação personalizada e de *one-to-one*; (5) o aumento das sinergias e (6) resultados em benefícios financeiros.” (Kitchen e Burgmann, 2010, p. 6). Os mesmos autores referem que o planeamento da comunicação integrada de marketing permite, então, aos gestores o ajuste das comunicações de forma à criação de uma abordagem coerente e sinérgica. O alcance desta consistência e integração das mensagens facultará a interpretação da informação pretendida pela empresa por parte dos clientes e outras audiências relevantes à mesma, permitindo assim alterar comportamentos. Para Pickton e Broderick (2005) a integração, consistência e continuidade necessárias ao alcance de sinergias só acontecerá através do planeamento estratégico e sistemático de todos os elementos da comunicação de marketing, defendendo ainda que a elaboração de um plano de comunicação integrada de marketing permitirá à empresa a compreensão da própria, dentro do contexto da indústria onde se insere, especificando objetivos e identificando oportunidade por forma à estruturação das mensagens de marketing e táticas de comunicação de encontro com as estratégias desenvolvidas.

2.3 MODELOS DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Segundo Clow e Baack (2013) o plano de comunicação integrada de marketing tem a sua fundamentação no plano estratégico de marketing, onde procura “a coordenação de todos os componentes do marketing mix, a fim de alcançar uma harmonia nas mensagens e comunicações transmitidas aos clientes e outros *stakeholders*” (p. 21). Várias contribuições têm sido feitas para a evolução da lógica de elaboração do plano. Kitchen e Schultz (1999) procuraram redefinir CIM como processo composto por quatro estágios de desenvolvimento. O modelo inicia-se com a (1) “coordenação tática da comunicação de marketing”, requerendo um elevado nível de comunicação interpessoal e funcional dentro e fora da empresa; seguindo-se pela (2) “redefinição da comunicação de marketing”, por meio de pesquisas ao consumidor visando informações detalhadas sobre o próprio, posteriormente aplicadas no desenvolvimento das campanhas e na avaliação do feedback; (3) “aplicação das tecnologias de informação”, através da construção e manutenção de base de dados acessíveis e posterior incorporação dos mesmos no desenvolvimento e implementação da comunicação de marketing; e por último, sendo denominado por Swain (2004) o “estágio mais sofisticado” (p. 48) a integração estratégica e financeira, envolvendo a monitorização constante da performance através de uma perspectiva de ROI (Kitchen e Schultz, 1999, p. 34).

Figura 2.1 Modelo de plano de comunicação integrada de marketing de Kitchen e Schultz (1999)



Fonte: Adaptado de Kitchen e Schutlz (1999)

Reid *et al.* (2005) argumentam que a comunicação integrada de marketing pode ser alcançada a partir de dois níveis distintos, no entanto complementares, apresentando um modelo de CIM que envolve um foco estratégico seguido de uma dimensão tática. O foco estratégico, assente em cinco dimensões, enfatiza a devida identificação de oportunidades

existentes no mercado, enquanto o plano tático, delineado por três dimensões, relaciona-se com as atividades de curto prazo que visam a implementação da estratégia, estando também estas, ligadas ao alcance dos objetivos de marketing pretendidos pelo plano.

Figura 2.2 Modelo de plano de comunicação integrada de marketing de Reid, Luxton e Mavondo (2005)

Foco Estratégico	Plano Tático
Impulsionado por pressupostos do mercado e expectativas financeiras Conectividade entre clientes e stakeholders Consistência estratégica Integração funcional Compromisso de recursos para CIM	Consistência a nível das campanhas Clareza a nível das campanhas Coordenação a nível das campanhas

Fonte: Adaptado de Reid, Luxton e Mavondo (2005)

Caemmerer (2009) identifica os estágios relacionados ao desenvolvimento e implementação do plano de CIM de forma operacional. O processo inicia-se com uma (1) análise situacional, interna e externa, recorrendo à recolha de dados seguida da (2) identificação de potenciais oportunidades, objetivos e segmentos de públicos-alvo e (3) seleção da agência de comunicação mais adequada aos objetivos pretendidos, através de um briefing criativo para determinada escolha. Segue-se o (4) desenvolvimento da campanha e a (5) escolha dos elementos do marketing mix e canais de comunicação mais adequados para posterior implementação da mesma. É dado seguimento à (6) avaliação da campanha (antes, durante e após) através de estudos de acompanhamento onde é avaliada a eficácia da mesma. Como última etapa do plano é realizado um (7) planeamento futuro com o objetivo da própria se manter relevante. O mesmo modelo é apresentado no Anexo I correspondendo à figura 2.3.

Pickton e Broderick (2005) referem que os inúmeros modelos de planeamento de comunicação são, geralmente, baseados em determinados níveis semelhantes que necessitam ser considerados, sendo estes, a análise situacional da empresa, a delineação de objetivos, o desenvolvimento estratégico, orçamento, planeamento e controlo. Os autores apresentam um modelo de plano de CIM onde a fase inicial requer uma (1) análise da situação atual da empresa e seu contexto através da recolha, análise e interpretação de informações relevantes acerca o seu ambiente externo, procedendo-se à (2) definição de objetivos e à (3) identificação dos segmentos de mercado, seguida da (4) determinação da estratégia de posicionamento e posteriores mensagens de comunicação. O estágio seguinte rege-se pela (5) delineação da estratégia de *media* de forma à escolha dos

elementos do mix de comunicação mais adequados aos públicos, seguindo-se da (6) determinação do orçamento para comunicação, (7) implementação, e por fim, (8) mensuração, avaliação e controlo do próprio plano. O modelo concetual é apresentado na figura 2.4 no Anexo I. De forma semelhante, também Clow e Baack (2013) propõem um modelo fundamentado em nove etapas. O modelo é assim composto pela (1) análise da situação atual da empresa, dentro do seu contexto macro e micro ambiental e respetiva análise SWOT, possibilitando a (2) delineação dos objetivos de marketing e (3) e especificação dos segmentos de mercado pretendidos. Posteriormente procede-se à definição das (4) estratégias de marketing, englobando o marketing-mix, posicionamento, diferenciação e *Branding* da empresa e (5) táticas que suportem essas mesmas estratégias. Os procedimentos finais do plano incluem a (6) implementação das táticas, (7) calendarização e (8) determinação do orçamento para comunicação, findando na (9) avaliação da performance e controlo do plano.

2.4 A COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING EM CONTEXTOS *BUSINESS-TO-BUSINESS*

Lynch e de Chernatony (2007) referem-se ao ambiente de negócios do século XX como um “crescente número de desafios às empresas que se inserem e operam em mercados *Business-to-business*” (p. 123). Estas condições são explicadas pela sucessiva homogeneidade dos produtos, com especificações físicas e desempenhos idênticos, e consequente competição com base no preço mais acentuada, resultando na extrema dificuldade por parte das empresas em conseguirem diferenciar-se dos demais concorrentes e construir vantagens competitivas sustentáveis (Alexander *et al.*, 2009). Vários autores referem-se às características dos mercados industriais em relação aos mercados de consumo, Mudambi (2002) reporta à “natureza dinâmica do ambiente de negócios” (p. 527) enunciando a complexidade do processo de tomada de decisão e do próprio produto ou serviço, o elevado número de intervenientes envolvidos e os fatores que influenciam o mesmo processo como características fundamentais aos mercados industriais, tornando o processo de tomada de decisão de compra em contextos *Business-to-Business* distinto do mesmo em contextos *Business-to-Consumer*. Estas características específicas dos mercados industriais são consideradas no projeto pelo motivo da empresa em estudo se encontrar inserida num mercado empresarial.

Webster e Keller (2004) referem-se às compras industriais como o “resultado de uma combinação de processos de decisão organizacional e individual” (p. 393) desde o

reconhecimento do problema organizacional e desenvolvimento de especificações, passando pela identificação e avaliação dos fornecedores e ofertas de produtos alternativos, pela escolha de um ou mais fornecedores, negociação dos termos de compra, avaliação e desempenho e a gestão contínua do relacionamento. Segundo Lynch e de Chernatony (2004) “a compreensão de como as organizações procedem aos processos de tomada de decisão das suas compras requer aos marketers uma visão da estrutura, processos e conteúdo do comportamento de compra industrial” (p. 405), compreendendo a estrutura como a composição dos centros de compra industriais; o processo como os vários estádios na tomada de decisão de compra; e conteúdo como os critérios de avaliação que influenciam a tomada de decisão. Estes critérios podem ser económicos ou funcionais, incluindo o preço, especificação do produto, entrega, consistência da qualidade, confiabilidade do fornecedor e serviço ao cliente, e não económicos ou emocionais, incluindo a confiança, prestígio (necessidade de status), segurança profissional e necessidades sociais (reconhecimento por parte dos outros). O comportamento de compra organizacional envolve então, variados atores que tomam decisões motivadas pelas próprias necessidades e percepções, combinando objetivos pessoais e organizacionais, o que determinará o seu comportamento de compra e posterior tomada de decisão que será sempre racional e emocional (Webster e Keller, 2004). Neste sentido e segundo Lynch e de Chernatony (2007) os marketers em contexto empresarial devem compreender e comunicar claramente os valores próprios da organização sendo estes fatores-chave de atitudes e comportamentos que apelam a ambas as necessidades racionais e emocionais dos clientes industriais. Aspara e Tikkanen (2008) aludem à importância de uma forte imagem e reputação da empresa fornecedora como influenciadores na tomada de decisão dos clientes industriais, uma vez que estes terão sempre uma tendência natural em avaliar, valorizar e tomar decisões baseadas nestes atributos. Um reconhecimento mais preciso dessa influência sobre o cliente será sinónimo de vantagem competitiva para a organização (Mudambi, 2002). Webster e Keller (2004) referem que os gestores em mercados *Business-to-Business* devem concentrar os seus esforços no desenvolvimento de uma comunicação mais emocional, de pontos de diferença, tal como a força da reputação da organização como base de diferenciação e oferta de valor superior ao cliente, contrariando assim, a tradicional comunicação racional comumente utilizada nestes mercados.

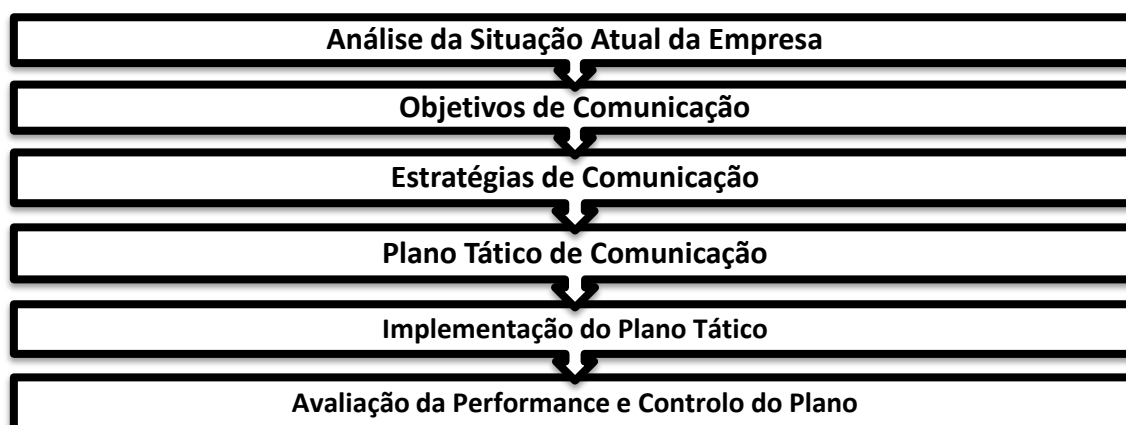
2.5 CONCLUSÕES

A comunicação integrada de marketing tem a sua origem no século XX sendo referida por alguns autores como o maior desenvolvimento da época, essencialmente impulsionado pelo impacto dos desenvolvimentos observados no âmbito das tecnologias de informação e comunicação e verificando, desde então, a sua evolução como conceito estratégico até á data presente. Como processo estratégico engloba marca, imagem, comunicação, identidade e reputação da empresa visando a afetação de atitudes e comportamentos das audiências através da integração de todos os elementos da comunicação da empresa. É visto que em contextos empresariais uma forte imagem e reputação da empresa prestadora atuam como fatores influenciadores na tomada de decisão dos clientes, devendo estes atributos ser comunicados de forma consistente e continuada levando muitas empresas a considerarem os benefícios da adoção de um plano de comunicação integrada de marketing.

3. MODELO CONCETUAL ADOTADO

O modelo concetual adotado para este projeto é o apresentado por Clow e Baack (2013) por se considerar mais detalhado e completo, tendo em conta as características específicas do ambiente interno e externo à empresa, e do processo de tomada de decisão do público-alvo. A tabela I sintetiza as etapas referentes ao plano.

Tabela I Modelo de plano de comunicação integrada de marketing de Clow e Baack (2013)



Fonte: Clow e Baack (2013)

4. ENQUADRAMENTO DO SETOR DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO EM PORTUGAL

O mercado das agências de comunicação está intrinsecamente associado à atividade de relações públicas que, deixando de ser exclusivamente relacionada com a assessoria,

expandiu-se para a vasta área da comunicação corporativa e da comunicação de marketing (Gonçalves, 2013). Este setor é constituído pelas empresas prestadoras de serviços nas áreas de consultoria e relações-públicas, configurando um segmento em expansão dentro da indústria da comunicação. Devido às variadas definições encontradas para estas mesmas agências, torna-se problemática a sua descrição clara, fator que tem contribuído para a desvalorização do setor. São, então, designados por consultores de comunicação e relações públicas as “empresas prestadoras de serviços profissionais que ajudam os clientes a influenciar opiniões, atitudes e comportamentos.” (APECOM¹). Comumente as agências de comunicação servem de suporte, aconselhamento e de operacionalização especializada às suas empresas clientes (Sebastião *et al.*, 2012), procedendo à prestação dos seus serviços através de processos de diagnóstico, que têm como objetivo a identificação das necessidades dos clientes para posterior oferta de soluções que satisfaçam as mesmas, podendo centrar a sua prestação em determinado serviço especializado ou envolver uma extensa oferta dos mesmos. Neste sentido estas podem ser classificadas em três tipologias principais: (1) empresas especializadas, como o caso da empresa em estudo; (2) empresas de serviço completo, normalmente de maior dimensão, empregando entre 15 a 30 profissionais; ou (3) multinacionais (Gonçalves, 2013). O mesmo autor reúne determinadas características que diz serem semelhantes às agências: (1) o desenvolvimento de um serviço de consultoria estratégica (desde a investigação, planificação, execução e avaliação de resultados); (2) a existência de um grupo-chave na área de atividade: comunicação institucional, financeira, de marca ou produto, comunicação interna, comunicação de crise e *media training*, edição de conteúdos e organização de eventos; sendo o (3) setor de atividade privilegiado por estas o setor empresarial. O próprio setor das agências de comunicação é relatado pela sua expansão a nível mundial verificando-se a tendência de crescimento (Sudhaman, 2014). Portugal acompanha a tendência embora a um ritmo mais moderado. Porém, em Portugal o setor revela-se pouco considerado, carecendo de investigação científica e dados mais precisos sobre a sua própria dinâmica, o que, também, dificulta o seu reconhecimento e representatividade, resultado do fraco associativismo visto no setor (Azevedo, 2013). São escassos os estudos realizados sobre o setor nacional, sendo a sua representatividade questionável, por não abranger todas as agências inseridas no tecido empresarial que, de acordo com o estudo da APECOM/OJE acolhia, no ano de 2008, cerca de 680 profissionais

¹ Associação Portuguesa do Conselho de Comunicação e Relações Públicas

(Gonçalves, 2013). De acordo com o mesmo estudo o setor da consultoria de comunicação voltou a crescer no ano de 2009 registrando um crescimento de 25,5% face ao ano anterior (APECOM, 2010). Existem várias razões para o acelerado crescimento deste setor, Sebastião *et al.* (2012) alude à percepção da comunicação como elemento estratégico nas empresas como uma oportunidade de negócio para as agências e consultoras de comunicação que impulsionou o seu aparecimento no mercado. De acordo com os autores “a crescente profissionalização e exigência dos serviços de comunicação permitiram o desenvolvimento das agências” (p. 261). Azevedo (2013) destaca o potencial de expansão deste mercado que, contrariando a tendência de outros setores da comunicação, tem vindo a aumentar, e explica essa tendência pelo crescente, ainda que insuficiente, reconhecimento, por parte das empresas clientes, nos profissionais de comunicação e abrangência dos serviços prestados, e da compreensão das mesmas pela própria necessidade de recorrer ao *outsourcing* dos serviços de consultoria de comunicação. Essa crescente valorização e reconhecimento da comunicação especializada revelam-se fatores importantes para o crescimento do número de empresas no setor.

5. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

5.1 INTRODUÇÃO

Nesta seção é apresentado o plano de comunicação integrada de marketing, iniciando com a apresentação dos métodos de recolha de dados utilizados e respetivas conclusões; as análises macro e micro ambiental e análise SWOT; estratégia e plano tático. São apresentadas, posteriormente, a orçamentação, calendarização e as medidas de avaliação e controlo.

5.2 RECOLHA DE DADOS PRIMÁRIOS

5.2.1 Metodologia, mensuração e medidas utilizadas

No paradigma qualitativo, e por forma à recolha de dados primários, foi escolhido como método a realização de entrevistas em profundidade, semi – estruturadas, à fundadora da empresa em estudo. Foram abordados tópicos como empresa, mercado, clientes e concorrentes, atribuindo-se uma maior relevância à componente da comunicação atualmente realizada e idealizada pela própria empresa. Por objetivo visou-se a obtenção de informações relevantes e necessárias à compreensão da forma como a própria perceciona a empresa e o funcionamento da mesma dentro do seu contexto de indústria. Foi realizada uma segunda entrevista visando a clarificação de dados não respondidos no

primeiro momento de entrevista. Realizou-se ainda uma entrevista semi – estruturada a um potencial cliente da empresa, disponibilizado pela mesma, tendo em vista a compreensão da percepção do mesmo sobre a empresa e serviços prestados e um entendimento mais claro acerca do processo de tomada de decisão de compra e fatores que o condicionam. Como apoio às entrevistas foram elaborados guiões com base na revisão da literatura anteriormente realizada, e no modelo concetual escolhido para realização do plano. A estrutura dos guiões inclui questões orientadas por um guia de tópicos gerais e pelo decorrer da própria entrevista e respostas do respondente (Anexo III). As categorias e subcategorias encontradas foram organizadas consoante os objetivos definidos, e o seu conteúdo estudado de acordo com esses mesmos e com o próprio plano de comunicação integrada de marketing.

5.2.2 Procedimentos de Recolha

As entrevistas à empresa em estudo foram datadas de 09 de Maio e 16 de Junho de 2014, sendo a entrevista ao potencial cliente realizada a 16 de Maio do mesmo ano. Todas as entrevistas tiveram como apoio a gravação por áudio para uma maior facilidade de transcrição. No início de cada entrevista foi apresentada uma descrição geral do objetivo pretendido, sendo pedido a cada participante o seu consentimento por escrito à gravação, e posterior interpretação dos dados (Anexo II).

5.2.3 Apresentação de Resultados

Os resultados provenientes das entrevistas foram analisados com vista à geração de conclusões a serem posteriormente integradas no plano, sendo estas organizadas em categorias e subcategorias, conseguidas através da análise dos objetivos e tópicos pré estabelecidos aquando a realização dos guiões de apoio, e o seu conteúdo estudados de acordo com os mesmos. As tabelas II, III e IV apresentam as categorias e subcategorias criadas de acordo com os objetivos estabelecidos para cada entrevista.

Tabela II Categorias e subcategorias utilizadas na entrevista à fundadora da empresa.

Tema/Objetivos	Categoria	Subcategoria
Análise Interna	Parte I. Empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definição da Empresa e atividade ✓ Definição da Missão da Empresa ✓ Identificação do Posicionamento e Diferenciação
	Parte II. Estratégia de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estratégia atual de comunicação ✓ Definição dos objetivos de comunicação ✓ Definição do orçamento para plano de CIM ✓ Importância dada aos Media
Análise Macro Ambiental	Parte III. Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificação do Mercado ✓ Evolução do Mercado ✓ Envoltente Demográfica, Política e Social ✓ Envoltente Institucional ✓ Envoltente Tecnológica ✓ Envoltente Cultural
Análise Micro Ambiental	Parte IV. Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificação dos potenciais clientes da empresa ✓ Definição dos públicos-alvo da empresa ✓ Visão estratégica de alcance aos públicos-alvo
	Parte V. Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificação dos principais concorrentes ✓ Percepção das atuais estratégias de comunicação dos concorrentes
Análise SWOT		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças à empresa

Tabela III Categorias e subcategorias utilizadas na 2ª entrevista à fundadora da empresa.

Tema/Objetivos	Categoria	Subcategoria
Análise Interna	Parte I. Empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definição da Empresa ✓ Simbologia do nome ✓ Identificação da necessidade suprida ✓ Especificação da atividade
Análise Externa	Parte II. Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definição do mercado de atuação ✓ Identificação da estrutura e dimensão do mercado ✓ Identificação das tendências de evolução do setor
Análise Micro Ambiental	Parte III. Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificação dos principais concorrentes
Análise dos Clientes	Parte IV. Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definição dos potenciais cliente
Áreas de atuação	Parte VI. Áreas de atuação previstas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificação das áreas mais críticas a desenvolver

Tabela IV Categorias e subcategorias utilizadas na entrevista a potencial cliente da empresa.

Tema/Objetivos	Categoria	Subcategoria
Análise à Percepção dos potenciais clientes	Parte I. Serviços disponibilizados pela empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Percepção dos clientes face aos serviços da empresa ✓ Identificação da existência de necessidade dos serviços ✓ Percepção da evolução de mercado
	Parte II. Processo de tomada de decisão de compra	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificação dos atributos decisivos na decisão de compra ✓ Definição do orçamento ✓ Definição do processo de tomada de decisão de compra ✓ Identificação dos agentes no processo de tomada de decisão ✓ Percepção de concorrentes à empresa

5.2.4 Conclusões

Observou-se que a empresa (1) não detém notoriedade dentro do mercado; (2) não possui uma carteira atual de clientes; (3) desenvolve pouco a comunicação, sendo a existente diminuta; (4) apresenta limitações ao nível dos recursos financeiros e humanos. De igual modo conclui-se (5) as características específicas do processo de tomada de decisão de compra do cliente potencial e (6) os fatores que condicionam esse mesmo processo como determinantes a serem considerados no desenvolvimento do plano de comunicação integrada de marketing.

De notar que as conclusões retiradas serão apresentadas detalhadamente no decorrer do plano a fim de evitar a repetição de informação.

5.3 MISSÃO DA EMPRESA

De acordo com a empresa, é expressa no nome Presentation Editor a missão da própria, onde *Presentation* alude à apresentação de qualquer ideia ou projeto, e *Editor* à entidade que além de formatar, acrescenta valor à redação e conteúdo dessa mesma ideia ou projeto. Outros valores defendidos pela empresa são a simplicidade e flexibilidade no processo da prestação do serviço e a proximidade ao cliente.

5.4 ANÁLISE INTERNA

A análise interna visa a identificação das características, forças e fraquezas, da empresa.

5.4.1 *Apresentação da Empresa*

Inserida no mercado das agências de comunicação, nomeadamente no segmento da consultoria, a P:editor, abreviação de Presentation Editor, designa-se como consultora de comunicação especializada em apresentações de carácter empresarial. A empresa surge após a constatação, por parte da fundadora, de que muitas apresentações empresariais revelam-se ineficazes no alcance dos seus objetivos pré estabelecidos, levando ao desaproveitamento de muitas oportunidades de negócio e conduzindo à consequente necessidade de acompanhamento especializado na transformação de ideias ou projetos em conteúdos – mensagens – relevantes, percetíveis e cativantes ao público-alvo a que se destinam. É desta premissa que se identificou a oportunidade de negócio. A Presentation Editor inicia então, a sua atividade no último trimestre de 2013, apresentando o seu âmbito de atuação no acompanhamento do cliente no desenvolvimento ao nível dos conteúdos – mensagens – das apresentações, através da construção de guiões e do *layout* dos elementos – design dos documentos e slides – constituintes das mesmas num processo simples e flexível, de acordo com as necessidades de cada cliente, os seus objetivos pretendidos e ao contexto onde a apresentação se insere. Este mesmo contexto poderá ser de reuniões comerciais e de venda, apresentações institucionais, apresentações de produto, conferências e palestras, apresentações de projetos ou reuniões motivacionais de *Team Building*. A sua pequena dimensão concede-lhe uma simplicidade no processo de prestação do serviço e uma proximidade a cada cliente que integra todo o processo e que, de acordo com a própria empresa, sustenta o principal fator de diferenciação.

A empresa é formada por dois elementos, ambos com experiência profissional nas áreas de marketing e comunicação e que dividem entre si as funções de carácter corporativo, comercial e de marketing, consoante a sua disponibilidade, tomando as decisões em conjunto. Dada à sua recente formação, não foi feito um plano de avaliação de performance da empresa, contudo, de acordo com a própria, as expetativas de evolução revelam-se positivas e crescentes para os anos posteriores.

5.4.2 *Clientes Potenciais*

Dada a sua recente entrada no mercado e início de atividade, a empresa ainda não possui uma carteira de clientes fidelizados, pretendendo-se que um dos objetivos do plano seja a

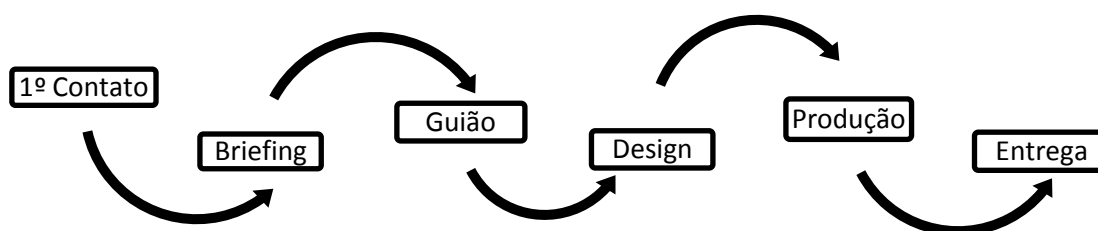
conquista e fidelização, ao final do primeiro ano, dum total de oito clientes que, de acordo com a empresa, terá de se traduzir no total de 24 projetos realizados. A empresa destaca como potenciais clientes as pequenas e médias empresas atuantes em todos os setores de atividade e que, devido à falta de recursos internos com experiência ou *know-how*, reconhecem a necessidade própria de acompanhamento no desenvolvimento das suas apresentações de carácter empresarial, ou que, por falta de recursos financeiros, não tenham capacidade de subcontratar agências de comunicação de maior dimensão, onde o custo por estes serviços é superior.

De acordo com a empresa, o processo de tomada de decisão dos clientes potenciais, por se inserir no contexto *Business-to-Business*, considera-se pela sua especificidade, onde o contato pessoal e direto entre a empresa e cliente assume uma função fundamental e estratégica. Desta forma, a apresentação da empresa e dos seus serviços é feita de forma próxima dos clientes potenciais. Também a reputação da empresa e recomendações feitas por outros clientes são apontadas como fatores determinantes ativos na tomada de decisão, devendo a empresa desenvolver estes mesmos atributos de modo a facilitar a decisão de compra dos clientes potenciais e minimizar o risco percebido na mesma.

5.4.3 Serviços

A empresa apresenta a sua atividade no desenvolvimento de conteúdos – mensagens – e do *layout* dos componentes que irão suportar a apresentação. A figura 4.1 representa o processo de prestação dos serviços realizado pela empresa, desde o primeiro contato entre empresa e cliente até ao momento da entrega do serviço.

Figura 4.1 Etapas do processo de prestação de serviços da empresa



Após o (1) primeiro contato entre as partes, procede-se ao desenvolvimento do (2) briefing, ou diagnóstico, onde são reunidos dados relevantes ao desenvolvimento do conteúdo e própria apresentação, tais como informações sobre a empresa potencial cliente, público-alvo a que se destina a apresentação, contexto e objetivos pretendidos para a mesma, seguindo-se a construção do (3) guião, onde o tema principal é decomposto por partes, tornando a mensagem mais clara e perceptível, e pela definição da

forma visual dos componentes da apresentação, slides e/ou documentos. Posteriormente são escolhidos os elementos gráficos, produzindo-se assim o *layout*, designando-se esta etapa por (4) *design*. Dada a aprovação pelo cliente, são (5) produzidos os slides e/ou documentos escolhidos como apresentação, finalizando-se o processo com a (6) entrega dos elementos ao cliente, tendo a empresa como objetivo a sua máxima satisfação, fidelização e recompra dos serviços.

5.4.4 *Promoção*

Atualmente a empresa possui uma apresentação institucional a ser enviada via correio eletrónico aquando os pedidos de contato por parte dos interessados. Porém, por ainda não ter sido colocada em prática, não existem indícios que comprovem a sua eficácia. Atendendo às características intrínsecas ao contexto *Business-to-Business*, a promoção é feita maioritariamente de forma próxima dos clientes. De acordo com a empresa, o fenómeno do *word-of-mouth* que se gerará em torno da mesma também é visto como outra forma positiva de promoção.

5.4.5 *Posicionamento Percecionado*

Uma vez que se encontra, ainda, em fase de lançamento, a empresa não possui uma presença ativa no universo de escolha dos clientes potenciais, não sendo possível, atualmente, aferir o seu posicionamento percecionado.

5.4.6 *Recursos*

A Presentation Editor sofre de uma limitação ao nível de recursos financeiros. De acordo com a empresa não existe um orçamento previamente estabelecido para a comunicação, trabalhando atualmente com *low budgets* e sendo o esforço de comunicação avaliado consoante o retorno esperado do investimento.

5.4.7 *Análise da Comunicação Atual da Empresa*

Atualmente a empresa foca os seus esforços de comunicação e de marketing exclusivamente nos meios *on-line*, nomeadamente nas redes sociais, centrando a sua estratégia nas ferramentas de *buzz marketing* e no fenómeno de *word-of-mouth* e tendo como objetivo a divulgação da marca e o aumento da notoriedade no meio onde se insere. A empresa encontra-se presente nas redes sociais *Facebook* e *Linkedin* e visa, a curto prazo, a criação de um perfil corporativo nas redes *Slideshare* e *Twitter*. Contudo destaca a inexistência de uma *webpage* institucional, sendo proposta a sua criação como meio principal da divulgação de informação sobre a empresa.

5.4.8 Conclusões

A estrutura reduzida da empresa e a simplicidade do processo de prestação do serviço vêm-se como vantagens, assim como a flexibilidade e proximidade a cada cliente potencial. Outro fator diferenciador da empresa revela-se pela acessibilidade do preço aos potenciais clientes. Contudo, a empresa sofre da ausência de notoriedade e da inexistência de uma presença ativa no setor onde se insere e no universo de escolha dos clientes potenciais.

5.5 ANÁLISE EXTERNA

A análise externa visa a caracterização dos factores que moldam e influenciam o ambiente externo à empresa.

5.5.1 Envolverte Demográfica, Social e Económica

Observa-se uma diminuição do poder de compra das empresas e consequente decréscimo dos investimentos por parte destas, que afeta, particularmente, o mercado da comunicação que depende diretamente dos orçamentos disponibilizados pelas empresas para comunicação. Resultado deste cenário instável, e tendo em conta o ambiente competitivo intrínseco a este mercado, a sobrevivência é, muitas vezes, garantida pela fusão entre empresas de comunicação, tendência observada frequentemente na fusão entre as agências de publicidade e agências de *media*, que unem esforços para aumentar os níveis de produtividade e eliminar gastos desnecessários visando uma melhor adaptação ao mercado. A esta realidade macroeconómica acrescem os níveis de desemprego em Portugal. Igualmente relata-se a tendência empreendedora, por necessidade ou involuntária, de muitos profissionais que, de forma a combater esta realidade, incidem no aumento das pequenas e médias empresas nacionais, tendência observada frequentemente neste setor.

5.5.2 Envolverte Institucional

Na vertente institucional destaca-se a inexistência de uma entidade reguladora do mercado e da atividade em consultoria de comunicação e relações públicas, tratando-se de um setor que não detém a devida representatividade e legislação associada. De acordo com Sebastião e Azevedo (2014) vários profissionais no setor defendem a criação de uma ordem que sirva de regulador ao setor e ao próprio exercício da atividade. Os autores destacam variados benefícios à sua criação, dentro desses referem (1) a definição do estatuto profissional dos trabalhadores em Conselho de Comunicação e sua certificação; (2) a definição de regras claras para os envolvidos no mercado e (3) uma forma de

progressão do setor, concluindo que a ordem dos profissionais de comunicação “traria a tão desejada credibilidade e valorização do setor.” (Sebastião e Azevedo, 2014, p. 49).

5.5.3 Envolvente Tecnológica

É fundamental salientar a presença das empresas nos meios digitais como ferramenta estratégica de competitividade e geração de negócios, conduzindo a uma maior atenção e investimento, por parte destas, a este meio. À tecnologia acresce a capacidade de mobilidade, a partir dos dispositivos móveis, conduzindo a novas oportunidades para as empresas de comunicarem e interagirem de forma eficaz e personalizada com os seus públicos. Regista-se, também, o aumento do recurso às conferências, seminários e apresentações *on-line*.

5.5.4 Envolvente Cultural

Na envolvente cultural destacam-se as características próprias do processo de decisão de compra em contextos *Business-to-Business* que, de acordo com a empresa, inicia-se na identificação da necessidade, seguida pela identificação dos parceiros e consulta do mercado, sucedendo-se a avaliação dos mesmos e posterior seleção, a negociação dos termos de compra e finalizando na avaliação do desempenho da prestação do serviço. Ainda de acordo com a empresa, referem-se como fatores determinantes ativos, que condicionam o próprio processo a recomendação dos pares, o conhecimento prévio da empresa e do seu portfólio e a reputação da mesma, dentro do mercado, concluindo que o *word-of-mouth* e a apresentação da empresa de forma próxima ao cliente, assumindo destaque nestes contextos, revelam-se como fundamentais na divulgação da empresa. De igual importância, de acordo com o potencial cliente, é salientada a relação custo/benefício advinda da compra como fator influente na tomada de decisão. Outra oportunidade de negócio para a empresa refere-se ao aumento do número de pedidos, por parte do mercado, de formações especializadas em apresentações orais e escritas aos próprios recursos humanos internos, revelando o reconhecimento da importância e dos benefícios advindos de apresentações empresariais eficientes.

5.5.5 Grupos de Pressão

Agregando as empresas inseridas no setor das agências de comunicação destacam-se a APCE² e a APECOM³ como as principais associações em Portugal que exercem influência sobre a empresa, através da recomendação da adoção dos códigos de ética e conduta

² Associação Portuguesa da Comunicação de Empresa

³ Associação Portuguesa das Empresas do Conselho em Comunicação e Relações Públicas

defendidos pelas mesmas, estando atentas às ações da empresa. Contudo, o papel destas associações não se tem revelado suficiente para o estímulo e a promoção do setor (Sebastião e Azevedo, 2014), levando a que muitas empresas não considerem o seu associativismo relevante.

5.5.6 Media

Constata-se o recurso frequente por parte das empresas dentro do setor de comunicação aos meios *on-line* e imprensa especializada na área de Comunicação, Marketing e Publicidade como meios de divulgação nos media. Apesar da empresa não considerar relevante a sua presença na imprensa especializada, devido ao contributo eficaz no desenvolvimento da visibilidade e notoriedade, deve ser ponderada como uma via a ser explorada.

5.5.7 Conclusões

Ao nível da análise externa destaca-se a redução dos investimentos em comunicação que condiciona diretamente a atividade da empresa. Salienta-se, igualmente, a inexistência de uma entidade reguladora do setor que promova o mesmo e os profissionais inseridos. Destaca-se ainda o crescente reconhecimento dos benefícios acrescidos da comunicação especializada, evidenciando um aumento da procura por serviços nesta área, constatando-se uma oportunidade de negócio. O conhecimento da empresa e o *word-of-mouth* positivo em torno desta são vistos como vantagens competitivas face aos concorrentes, sendo uma presença *on-line* ativa e dinâmica e a interação com os *media* especializados no setor como meios fundamentais para o desenvolvimento de notoriedade da empresa.

5.6 ANÁLISE MICRO AMBIENTAL (CONCORRÊNCIA)

O setor das agências de comunicação crê-se vasto e abrangente, integrando inúmeras empresas prestadoras de diversificados serviços que vão desde a assessoria de imprensa, à consultoria em comunicação e à realização de eventos. Com base nos dados facultados em entrevista com a empresa destacam-se como principais concorrentes as seguintes consultoras especializadas na produção e apresentação de conteúdos apresentadas na tabela V.

Tabela V. Principais concorrentes da empresa

Concorrentes	Apresentação	Comunicação
SOAP State of Art Presentations	Apresenta-se como agência de comunicação especializada na produção de conteúdos para apresentações corporativas. Disponibiliza ainda <i>workshops</i> em apresentações corporativas. Tem como vantagem a sua forte presença no mercado e uma rede de contatos já estabelecida.	Presença ativa e atualizada nas redes sociais <i>Linkedin</i> , <i>Slideshare</i> , <i>Twitter</i> , <i>Pinterest</i> e <i>Facebook</i> (1.523 fãs). Presente também no canal <i>Youtube</i> . Possui um <i>blog</i> integrando temas relevantes na área de interesse. <i>Site</i> institucional dinâmico incluindo testemunhos de clientes.
Word Lab Produção de Conteúdos (Grupo Lift)	Integra o conjunto de empresas de comunicação e relações públicas do Grupo Lift. A Word Lab assume-se direcionada exclusivamente para a produção de conteúdos. Entre os serviços prestados destaca-se a conceção de <i>newsletters</i> (internas e externas), relatórios e apresentações para congressos ou eventos públicos. Apresenta como vantagem a forte e expressiva presença no mercado e o reconhecimento do Grupo Lift do qual integra.	Apenas a Lift Consulting, principal empresa do grupo, apresenta um perfil corporativo nas redes sociais <i>Linkedin</i> , <i>Startracker</i> e <i>Facebook</i> (3.908 fãs). Apresenta um <i>site</i> de teor corporativo. Empresa mais premiada das consultoras em Portugal, sendo escolhida pelo prémio “Agência de Comunicação do Ano 2013” pela revista <i>Meios&Publicidade</i> e pela <i>Marketeer</i> . Artigos publicados nas revistas <i>Meios&Publicidade</i> , no <i>Diário Económico</i> e <i>Marketeer</i> .
Typo Apresentações Profissionais	Fundada em 2010. Por ser de pequena dimensão, pode ser considerada concorrente direta <i>Presentation Editor</i> . Apresenta o seu <i>core business</i> no planeamento estratégico, Criação de Identidade e Produção dos suportes.	Falta de notoriedade da empresa (<i>Facebook</i> com 3 fãs) que poderá ser explicada pela falta de atividade e atualização dos perfis <i>on-line</i> . Apresenta um <i>site</i> estático apenas com a disponibilização de cartão de contato.

5.7 ANÁLISE SWOT

Tendo por base as informações obtidas via recolha dos dados primários e secundários, a análise SWOT identifica as forças e fraquezas encontradas e resultantes do ambiente interno, e as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo.

5.7.1 Forças

Dada a sua pequena dimensão, são tidas como forças da empresa a simplicidade e flexibilidade no processo de prestação de serviços, resultando numa melhor adaptação às necessidades de cada cliente, e na proximidade aos mesmos, o preço acessível e consequente boa relação entre custo e benefício, que devem ser comunicadas.

5.7.2 Fraquezas

Pela sua recente entrada no mercado, a inexistência de notoriedade e reconhecimento por parte do setor e potenciais clientes é considerada a principal fraqueza da empresa. São ainda apontadas como fraquezas o pouco desenvolvimento da comunicação da empresa, evidenciado pela inexistência da *webpage* institucional; acresce ainda a limitação de recursos financeiros e humanos e a ausência de um portfólio, fator que se revela importante na tomada de decisão dos clientes potenciais.

5.7.3 Oportunidades

O crescente reconhecimento e consequente procura pelos serviços prestados pela empresa, assim como o interesse, por parte dos potenciais clientes, na formação dos seus recursos humanos em apresentações empresariais escritas e orais pode ser tida como uma vertente a ser explorada pela empresa.

5.7.4 Ameaças

São vistas como ameaças à empresa, a instabilidade do cenário económico e consequente diminuição dos investimentos em comunicação, levando a que estes serviços sejam ainda considerados suplementares pelas empresas. Similarmente, a concorrência desleal impulsionada também pela crise existente neste mercado que leva à redução dos preços praticados; a maior visibilidade e notoriedade dos players de grande dimensão com maior capacidade de negociação e um portfólio alargado são tidas como ameaças à empresa.

A tabela VI apresenta os pontos identificados em cima.

Tabela VI. Análise SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresa de dimensão pequena com custos fixos reduzidos e grande potencial de desenvolvimento; ✓ Simplicidade e flexibilidade do processo de prestação do serviço; ✓ Adaptação às necessidades do cliente potencial; ✓ Proximidade com os clientes; ✓ Boa relação custo/benefício. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausência de material de apresentação do portfólio (fator de relevância para os decisores); ✓ Inexistência de notoriedade no mercado; ✓ Fraca presença no setor; ✓ Comunicação da empresa pouco desenvolvida (inexistência de <i>webpage</i> institucional); ✓ Limitação ao nível dos recursos internos da empresa.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crescente procura por serviços especializados em apresentações de carácter empresarial; ✓ Aposta crescente, pelas empresas, em formações em apresentação oral e/ou escrita dos seus próprios recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conjuntura política e socioeconómica instável; ✓ Diminuição do poder de compra das empresas que leva ao desinvestimento nos setores de comunicação; ✓ Oferta crescente de variados serviços a preços mais baixos levando a uma concorrência desleal; ✓ Maior visibilidade e notoriedade dos <i>players</i> de grande dimensão com maior poder de negociação.

5.8 OBJETIVOS DO PLANO

Os objetivos deste plano são: o (1) aumento, no primeiro ano, da notoriedade da empresa em Portugal, em 20%, o (2) reforço da presença da empresa dentro de setor das agências de comunicação em Portugal e a (3) conquista da carteira inicial de 8 clientes, num total de 24 projetos.

5.9 ESTRATÉGIA

5.9.1 Segmentação

A Presentation Editor pretende direccionar os seus esforços de comunicação a empresas de média ou pequena dimensão, onde os departamentos de marketing são, normalmente, diminutos ou inexistentes, atuantes em todos os setores de atividade, e paralelamente, empresas onde, através da avaliação prévia, se identifique um elevado potencial de melhoria da comunicação.

5.9.2 Posicionamento

A falta de notoriedade não permite que a empresa seja reconhecida no setor, e devidamente diferenciada dos concorrentes pelos clientes potenciais, que não têm uma percepção clara e distinta sobre a empresa e os seus serviços prestados. Desta forma, a empresa pretende ser reconhecida no mercado como uma escolha de excelência na área da consultoria em comunicação especializada, com um elevado *know-how* na área das apresentações de âmbito empresarial e um processo de prestação de serviço simples e flexível que resulta na resposta às necessidades específicas de cada cliente e na proximidade com os mesmos.

5.9.3 Públicos-alvo

Os públicos-alvo do plano, de acordo com a empresa em estudo e considerando as características próprias do ambiente *Business-to-business* do mercado da comunicação, são os (1) influenciadores externos, protagonizados pelas entidades externas às empresas potenciais clientes inseridas no setor e *media*⁴ e os (2) influenciadores internos, integrando as entidades internas nas empresas potenciais clientes que potenciem a divulgação e promoção da empresa dentro destas, considerados também, por potenciais clientes.

5.10 DEFINIÇÃO DE MENSAGENS – CHAVE

As mensagens-chave definidas são de inovação, simplicidade e flexibilidade no processo de prestação dos serviços e proximidade. Estas serão conduzidas visando as necessidades de informação das audiências e divulgação da própria empresa.

A tabela VII sintetiza as mesmas mensagens de acordo com os públicos determinados pela empresa.

⁴ Apesar da empresa em estudo não considerar a sua presença nos *media*, como revelante em entrevista, pelas conclusões retiradas da entrevista ao potencial cliente, constatou-se que essa presença é relevante e significativa na tomada de decisão do mesmo, sendo assim considerada pelo presente projeto.

Tabela VII. Definição das mensagens-chave de acordo com os públicos-alvo selecionados.

Público-alvo	Mensagem
Influenciadores Externos – Empresas inseridas no setor.	Profissionalismo e elevado <i>know-how</i> , proximidade ao cliente.
Influenciadores Externos – <i>Mídia</i> na área da Comunicação.	Inovação, elevado <i>know-how</i> na área.
Influenciadores Internos – Potenciais clientes.	Processo de prestação do serviço simples e flexível, proximidade ao cliente (este é envolvido no processo), boa relação custo/benefício.

5.11 ÁREAS DE ATUAÇÃO PREVISTAS

Considerando as características do contexto de mercado *Business-to-Business* e a limitação de recursos, tanto humanos como financeiros, da empresa, as áreas de atuação selecionadas são: (1) comunicação interna; (2) comunicação *on-line*; (3) comunicação com os media; (4) eventos; (5) vendas pessoais e (6) *customer relationship management* (CRM).

5.11.1 Comunicação Interna

Ao nível da comunicação interna, sendo esta área fundamental ao desenvolvimento e futuro da empresa, estão previstas ações tanto de *brainstorming* com o intuito de motivação do espírito de equipa e estímulo à Missão e valores defendidos pela empresa, como com vista à tomada de decisões de carácter comercial e de marketing, tais como a realização de uma agenda de contatos a potenciais clientes para possíveis visitas comerciais e definição de objetivos. Como apoio a estas ações está previsto o desenvolvimento semestral de um relatório das atividades desenvolvidas e objetivos alcançados.

De notar que apesar da sua pequena estrutura atual é crucial o fomento a uma cultura interna orientada aos valores da marca e à colaboração da equipa sendo por isso de extrema importância o agendamento das devidas ações.

5.11.2 Comunicação On-line

A comunicação *On-line* retém um significativo peso na estratégia de comunicação de marketing da empresa, devendo o recurso às ferramentas ser feito não só numa perspetiva de apresentação e divulgação da empresa, mas juntamente, como reforço à notoriedade e proximidade da própria com os respetivos públicos-alvo. Assim sendo, está prevista a construção e desenvolvimento de uma *webpage* institucional, como principal

meio de apresentação da empresa, e dos seus serviços. Prevê-se ainda o envio mensal de uma *newsletter* à agenda de contatos da empresa, e também a outros interessados que a pretendam receber, podendo estes fazer o seu pedido de envio na *webpage* institucional da empresa, com o objetivo de interação e proximidade com os mesmos e numa segunda instância, os direcionar de forma continuada aos perfis digitais da empresa. As redes sociais e outras ferramentas de *buzz marketing* já criadas deverão ser otimizadas para a divulgação e promoção da empresa e desenvolvimento da notoriedade da mesma junto dos públicos-alvo investindo em informações de caráter relevante a estes, devendo essas mesmas ser frequentemente atualizadas, mostrando uma empresa ativa. Prevê-se a criação de um perfil corporativo da empresa nos meios *Slideshare* e *Twitter* como complemento aos meios já utilizados.

5.11.3 Comunicação com os Media

Com o objetivo de apresentação e divulgação da empresa nos *media* especializados do setor para posterior desenvolvimento de notoriedade, está previsto o envio de *Press-Releases* e *Press Kits* de forma ao cedimento de dados, fotografias, imagens e respetivos artigos para eventuais reportagens. A empresa deverá, pontualmente, concentrar esforços para a publicação de artigos de opinião nesses meios como forma de aumento de visibilidade dentro do setor. Mesmo sem publicidade, é previsto o envio de *press-releases* com assuntos relacionados com a empresa e o seu âmbito de atuação à imprensa de relevância no setor da Comunicação, Publicidade e Marketing tais como as revistas *Briefing*, *Meios&Publicidade* e *Marketeer*.

5.11.4 Eventos

É prevista a participação da empresa em iniciativas dentro do próprio setor de atuação, que motivem o contato pessoal com os públicos-alvo e aumentem a sua rede de contatos. Destacam-se como eventos considerados importantes na área da empresa, entre outros, o congresso anual da APAN (Associação Portuguesa de Anunciantes), o congresso APPM (Associação Portuguesa dos Profissionais do Marketing) – semana nacional do marketing, e seminários realizados pelos *media* de relevância no setor como, por exemplo, a *Marketeer*. Desta forma a presença da empresa nos eventos dirigidos aos públicos e setor em geral visa o aumento da sua visibilidade dentro do setor, onde o papel das vendas pessoais se revela fundamental na apresentação da empresa, geração de contatos e angariação de potenciais clientes, através do agendamento de reuniões de caráter comercial.

5.11.5 Vendas Pessoais

Como indicado nas entrevistas realizadas e considerando o próprio processo de decisão de compra em mercados *Business-to-Business*, o contato pessoal entre a empresa e os potenciais clientes é, frequentemente, o meio mais eficaz de acesso e à atenção dos mesmos. De acordo com a Presentation Editor, o contato próximo e conhecimento da empresa e respetivo portfólio assumem elevada significância para os públicos-alvo. Estes mesmos contatos visam uma apresentação personalizada e mais detalhada da empresa e seus serviços prestados, consoante as necessidades de informação e características próprias de cada cliente, devendo existir um esforço contínuo no seu desenvolvimento. Está prevista como apoio para o sucesso desses contatos a elaboração de um argumentário de vendas, de acesso comum, devidamente orientado ao tipo de venda (compra nova ou recompra) e tipo de cliente.

5.11.6 CRM (*Customer Relationship Management*)

É ainda prevista a adoção de uma estratégia de CRM com recurso à construção de uma base de dados interna, visando a introdução de informações relevantes, tais como o historial da empresa, tipo de serviços procurados, diagnósticos anteriores, assim como outras informações úteis a um melhor conhecimento por parte da empresa sobre estes mesmos a fim de fidelizá-los e construir relacionamentos de longo prazo com os mesmos.

5.12 PLANO TÁTICO

5.12.1 Comunicação Interna

Tabela VIII Plano tático para área da comunicação interna

Ação	Objetivo	Público-alvo	Mensagem	Descrição da Ação
Reunião mensal (Brainstorming e de carácter comercial e de marketing).	Incentivo ao espírito de equipa e fomento aos valores e Missão da empresa. Aumento da eficácia das ações comerciais.	Colaboradores.	Mensagem emocional e informal. Definição de objetivos e concentração de esforços para o seu alcance.	Definição de objetivos mensais de carácter comercial (participação em eventos, envios de apresentações, pedidos de reunião).
Relatório de atividades.	Controlo da eficácia das ações comerciais.		Avaliação dos objetivos.	Avaliação dos objetivos e da eficácia das ações comerciais.

5.12.2 Comunicação On-line

Tabela VIX Plano tático para área da comunicação on-line

Ação	Objetivo	Público-alvo	Mensagem	Descrição da Ação
<i>Webpage.</i>	Criação de uma via de caráter formal, informativo e institucional.	Potenciais clientes, interessados no setor.	Mensagem informativa e institucional.	Informação institucional da empresa. Via de ligação aos outros perfis <i>on-line</i> .
<i>Newsletter.</i>	Criação de uma via de contato informativo atualizado. Aumento da notoriedade e da proximidade.		Mensagem informativa e atualizada sobre a empresa e setor aos interessados.	Inclusão de notícias de interesse na área, novidades a nível institucional, agenda de participação em eventos. Poderá vir ser uma via de publicidade a potenciais parceiros.
Redes sociais.	Estímulo à interatividade entre empresa e públicos. Aumento da notoriedade e da proximidade.		Mensagem informal e emocional que permite uma relação de proximidade com os visitantes.	Colocação de fotografias, notícias da área, novidades a nível institucional, agenda, entre outros.

5.12.3 Comunicação com os Media

Tabela X Plano tático para área da comunicação com os *media*

Ação	Objetivo	Público-alvo	Mensagem	Descrição da Ação
<i>Press – Release e Press – Kit.</i>	Apresentação e divulgação da empresa. Aumento da notoriedade no setor.	<i>Media</i> especializada no setor.	Primeira abordagem de cariz institucional. Mensagem dinâmica e atualizada sobre o setor.	Envio de artigos de opinião, notícias a nível institucional, agenda de eventos e <i>Press – kits</i> para eventuais reportagens.

5.12.4 Eventos

Tabela XI Plano tático para área dos eventos

Ação	Objetivo	Público-alvo	Mensagem	Descrição da Ação
Presença em eventos no setor.	Apresentação e divulgação da empresa. Aumento da visibilidade da empresa.	Potenciais clientes, empresas no setor e interessados.	Primeira abordagem de caráter informal. Proximidade com os públicos-alvo.	Abordagem direta a potenciais clientes e empresas no setor – tentativa de marcação de reuniões.

5.12.5 Vendas Pessoais

Tabela XII Plano tático para área das vendas pessoais

Ação	Objetivo	Público-alvo	Mensagem	Descrição da Ação
Argumentários de vendas e agenda de marcação de reuniões.	Melhor eficácia nos contatos comerciais.	Potenciais clientes, empresas no setor e interessados.	Apresentação da empresa e dos seus serviços. Tentativa de marcação de reuniões.	Construção de argumentário de vendas de acordo com o tipo de vendas e clientes. Criação de agenda de reuniões.
Abordagem informal a empresas dentro do setor aquando presença em eventos.	Dar a conhecer a empresas a mais empresas no setor. Aumento da proximidade com os públicos-alvo. Tentativa de marcação de reuniões.		Abordagem informal de cariz introdutório. Comunicação pessoal com os interessados.	Abordagem de algumas entidades de interesse – tentativa de marcação de reuniões.

5.12.6 CRM (Customer Relationship Management)

Tabela XIII Plano tático para área de CRM

Ação	Objetivo	Público-alvo	Mensagem	Descrição da Ação
Base de dados	Retenção de informações relevantes dos potenciais clientes.	Clientes e potenciais clientes	Conhecimento dos potenciais clientes e suas necessidades.	Construção de base de dados interna.
CRM	Manter relação próxima com clientes. Fidelização de clientes.		Mensagem informal e pessoal com os clientes.	Contato contínuo como fomento ao relacionamento próximo e pequeno <i>recall</i> da empresa.

5.13 ORÇAMENTAÇÃO

Clow e Baack (2013) referem que o método de orçamentação deve ser baseado nos objetivos estabelecidos, estando estes dependentes do estágio do processo de procura e compra a que o próprio plano se dirige.

5.13.1 Método de Orçamentação utilizado

Considerando o período inicial de investimento onde a empresa se encontra, e consequente limitação de recursos financeiros, a estratégia de orçamentação escolhida, de acordo com os autores Clow e Baack (2013), denomina-se pelo método “percentagens de vendas”. Este significa que o orçamento alocado às diversas ações é determinado relativo “às vendas dos anos anteriores ou à projeção de vendas para o ano seguinte.” (Clow e Baack, 2013, p. 119). A escolha da estratégia deve-se à sua simplicidade de utilização.

5.13.2 Orçamento

Por conseguinte e de acordo com a empresa, tendo em conta os objetivos pré estabelecidos e estratégias definidas para o plano, é prevista a faturação anual de 12.000€, sendo alocado o total de 3.000€ para o orçamento de comunicação, representando 25% do total de faturação e estimando-se o seguinte orçamento apresentado na tabela XV.

Tabela XIV Orçamento para plano de comunicação integrada de marketing

Ações de Comunicação	Valor estimado (%)	Valor estimado(€)
Comunicação Interna	3	100
Comunicação <i>On-line</i>	17	500
Comunicação com os <i>Media</i>	10	300
Eventos	20	600
Vendas Pessoais	20	600
CRM	30	900
Total:	100	3000

5.14 CALENDARIZAÇÃO

A tabela XV apresenta a calendarização das ações refletidas no plano, dividindo-se em três momentos específicos, o primeiro é relativo à preparação das ações, seguindo a implementação e devida avaliação das mesmas.

Tabela XV Calendarização do plano de comunicação integrada de marketing

	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
COMUNICAÇÃO INTERNA														
Brainstorming/objetivos														
Relatório de atividades														
COMUNICAÇÃO ON-LINE														
Criação Webpage														
Newsletter														
Perfil Facebook e LinkedIn														
Perfil Slideshare e Twitter														
COMUNICAÇÃO COM OS MEDIA														
Press – Release														
Artigos de Opinião														
EVENTOS														
Presença em eventos no setor														
VENDAS PESSOAIS														
Contato pessoal nos eventos														
Marcação de reuniões														
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT														
Base de dados														
CRM														

LEGENDA:

PREPARAÇÃO	IMPLEMENTAÇÃO	AValiação

5.15 AVALIAÇÃO E CONTROLO

De acordo com Clow e Baack (2013) as medidas de avaliação e controlo do plano de comunicação integrada de marketing devem estar alinhadas com os objetivos e estratégias delineados. Desta forma a avaliação do plano deve ser medida através do aumento do número de pedidos de projetos, sendo este o indicador principal de controlo da eficácia do plano. É igualmente importante a medição através do *feedback on-line* através do aumento de visitas e adesões aos canais digitais, aferindo o tempo de permanência nesses mesmos e o percurso de navegação de cada utente. Aconselha-se ainda à empresa a realização de uma auditoria de perceções, devendo esta ser colocada em prática posterior à implementação do presente plano para uma melhor análise da sua eficácia e visando a aquisição de diretrizes para um desenvolvimento mais eficaz do plano referente ao segundo ano.

5.16 SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de comunicação integrada de marketing visa o apoio à Presentation Editor no aumento da sua visibilidade dentro do próprio setor e na conquista de uma carteira inicial de clientes. Tendo em conta a limitada disponibilização de recursos da empresa e própria fase de lançamento onde se encontra, onde se verifica a inexistência de notoriedade, o mesmo foi desenvolvido por forma a posicionar a empresa dentro do mercado como uma opção de qualidade aos potenciais clientes na escolha de uma consultora de comunicação especializada em apresentações empresariais. A estratégia desenvolvida centra-se fundamentalmente na presença da empresa nos meios *on-line*, em eventos de relevância dentro do setor e na comunicação com *media* especializados no mercado. Subsistiu, igualmente, a preocupação do desenvolvimento contínuo das vendas pessoais e em estratégias de *Customer Relationship Management* com recurso à criação de uma base de dados interna, visando um contato próximo e continuado entre empresa e clientes. A calendarização foi desenvolvida num período alargado a mais de um ano permitindo à empresa uma maior facilidade na operacionalização das devidas ações conforme o *budget* disponível. Como método de orçamentação optou-se pelo método de “percentagens de vendas”, sendo escolhido devido à sua simplicidade na aplicação e de acordo com o momento atual da empresa e limitação de recursos. Considera-se o aumento da notoriedade, o reforço da presença da empresa dentro do mercado e a conquista de uma carteira de 8 clientes, num total de 24 projetos, os objetivos principais visados pelo presente projeto.

6. QUADRO – RESUMO DO PLANO

A tabela XVI apresenta a planificação das ações envolvidas no plano de comunicação integrada de marketing.

Tabela XVI. Quadro – resumo do plano de comunicação integrada de marketing

ÁREAS DE ATUAÇÃO	TÁTICAS	OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	MENSAGEM-CHAVE	AValiação E CONTROLO
Comunicação Interna	Reuniões mensais	Definição de objetivos. Fomento ao espírito de equipa.	Colaboradores	N/A	Número de contatos gerados. Número de reuniões realizadas.
	Relatório de atividade	Avaliação dos objetivos.			Monitorização de objetivos e resultados.
Comunicação On-line	<i>Webpage</i>	Apresentação da empresa.	Potenciais clientes, stakeholders e interessados	Apresentação formal da empresa.	Número de subscrições, visualizações no site, comentários e feedback dos públicos.
	<i>Newsletter</i>	Informação de conteúdos. Reforço de proximidade.		Mensagem informativa – atualidade da empresa e setor.	
	Redes sociais	Estímulo à interatividade – novidades e conteúdo.		Mensagem informal e próxima dos públicos - atualidade do setor.	
Comunicação com os Media	<i>Press-Release e Press-kit</i>	Apresentação e divulgação da empresa.	<i>Media</i> especializada no setor	Mensagem institucional de apresentação da empresa.	Número de contatos gerados.
	Artigos de opinião	Aumento da visibilidade da empresa.		Mensagem de proximidade – atualidade e inovação do setor.	
Eventos	Presença em eventos no setor	Aumento da visibilidade da empresa. Geração de contatos.	Potenciais clientes e outros <i>stakeholders</i>	Apresentação e divulgação da empresa.	Número de contatos gerados após o evento.
Vendas Pessoais	Comunicação pessoal com mais empresas no setor	Aumento da visibilidade da empresa. Maior proximidade com os públicos-alvo.	Potenciais clientes, stakeholders e interessados	Apresentação da empresa.	Número de contatos gerados. Marcação de reuniões. Comentários e <i>feedback</i> .
	Abordagem informal durante os eventos.	Geração de contatos.		Mensagem informal e próxima.	
Customer Relationship Management	Base de dados	Retenção de informações sobre clientes	Clientes	Conhecimento dos clientes.	Feedback e recompra.
	CRM	Proximidade com clientes. Fidelização de clientes.		Mensagem informal e de proximidade com os clientes.	

7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este projeto aborda a inexistente notoriedade e visibilidade da Presentation Editor dentro do próprio setor. A empresa surge dentro de um contexto de mercado com as características dos ambientes *Business-to-Business*, onde os processos de tomada de decisão são dependentes de vários intervenientes e condicionados pela proximidade com a empresa, conhecimento da mesma e recomendação de pares. Dada a inexistência de uma posição ativa da Presentation Editor no mercado, evidencia-se a necessidade de desenvolvimento e implementação de uma estratégia que lhe permita o fomento da sua identidade, dentro do próprio setor de atuação, permitindo a sua sobrevivência na realidade competitiva e na delicada situação económica e social atual. A realização de um plano de comunicação integrada de marketing visa o apoio na implementação da estratégia que potencie a comunicação, identidade e reputação da empresa por forma ao alcance dos seus públicos e objetivos determinados. A comunicação *on-line* foi tida como meio fundamental na apresentação e divulgação da empresa. Considerando a influência da recomendação de pares no processo de tomada de decisão dos clientes potenciais, recomenda-se à empresa a inclusão, na própria *webpage*, de testemunhos de clientes com experiências anteriores com a empresa. Tendo em conta o fenómeno de *word-of-mouth*, recomenda-se, também, a monitorização contínua da sua contribuição para o aumento da notoriedade da empresa.

Foram igualmente consideradas como áreas de atuação, pela sua relevância no contributo ao aumento da visibilidade e notoriedade da empresa, a comunicação com os *media* especializados e a presença da empresa em eventos dentro do setor, atribuindo ênfase à função das vendas pessoais na apresentação e divulgação da empresa e no desenvolvimento de relações de negócios com os potenciais clientes e outros *stakeholders*. O desenvolvimento de programas de CRM potencia o contato próximo e contínuo entre empresa e clientes e visa a fidelização dos mesmos, devendo ser atualizado continuamente de forma a evitar lacunas nas informações retidas.

Em acréscimo e como complemento à estratégia, é recomendado no ano após a sua implementação, o uso da ferramenta de *telemarketing* como medida de *follow-up*, reforçando a mensagem de proximidade e atenção aos clientes e reforço da marca.

REFERÊNCIAS

- Alexander, N., Bick, G., Abratt, R. e Bendixen, M. (2009). Impact of branding and product augmentation on decision making in the B2B market. *South Africa Journal of Business and Management*, 40 (1), 1 – 20.
- Aspara, J. e Tikkanen, H. (2008). Significance of corporate brand for business-to-business companies. *The Marketing Review*, 8 (1), 43 – 60.
- Azevedo, C. (2013). *A consultoria de relações públicas em Portugal: cenários e tendências*. Dissertação, Lisboa, Portugal: Universidade Técnica de Lisboa.
- Caemmerer, B. (2009). The planning and implementation of integrated marketing communications. *Marketing Intelligence & Planning*, 27 (4), 524 – 538.
- Clow, K., e Baack, D. (2013). *Integrated advertising, promotion and marketing communications* (6ª Ed.). Global Edition: Pearson.
- Gonçalves, G. (2013). *Ética das relações públicas*. Coimbra: Minerva Coimbra.
- Holm, O. (2006). Integrated marketing communication: from tactics to strategy. *Corporate Communications*, 11 (1), 23 – 33.
- Kitchen, P.F. e Burgmann, I. (2010). Integrated marketing communication. *Wiley International Encyclopedia of Marketing* (1 – 17).
- Kitchen, Philip J. e Schultz, Don E. (1999). A multi comparison of the drive for IMC. *Journal of Advertising Research*, 39 (1), 21 – 39.
- Kitchen, Philip J., Schultz, Don E., Kim, Ilchul, Han, Dongsu e Li, Tao (2004). Will agencies ever “get” (or understand) IMC?. *European Journal of Marketing*, 38 (11/12), 1417 – 1436.
- Kliatchko, Jerry (2008). Revisiting the IMC construct A revised definition and four pillar. *International Journal of Advertising*, 27 (1), 133 – 160.
- Lynch, J. e de Chernatony, L. (2004). The power of emotion: brand communication in business-to-business markets. *The Journal of Brand Management*, 11, 403 – 411.
- Lynch, J. e de Chernatony, L. (2007). Winning hearts and minds: business-to-business branding and the role of the salesperson. *Journal of Marketing Management*, 23, 123 – 135.

Mudambi, S. (2002). Branding importance in business-to-business markets: three buyer clusters. *Industrial Marketing Management*, 3, 525 – 533.

Pickton, D., e Broderick, A. (2005). *Integrated marketing communications* (2ª Ed.). London: Prentice Hall.

Reid, M., Luxton, S. e Mavondo, F. (2005). The relationships between integrated marketing communication, market orientation and brand connection. *Journal of Advertising*, 34 (4), 11 – 23.

Sebastião, S. e Azevedo, C. (2014). Associativismo e ordem dos consultores de comunicação: vantagens e debilidades. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, IV (7) 39 - 52

Sebastião, S., Azevedo, C., Dias, D., Santos, L. (2012) “Faz o que eu te digo, mas não olhes para o que eu faço”: As consultoras de relações públicas e a comunicação digital, em Portugal. *OBS Journal*, 6 (1), 259 – 280.

Swain, William N. (2004). Perceptions of IMC after a decade of development: who’s at the wheel, and how can we measure success?. *Journal of Advertising Research*, 44(March), 46 – 65.

Webster, F.E. e Keller, K.L. (2004). A roadmap for branding in industrial markets. *Brand Management*, 1, 388 – 402

REFERÊNCIAS ELETRÓNICAS:

APECOM (2010). 2009 foi o ano “record” para o setor da comunicação. *Meios&Publicidade*. 598 (Suplemento), pp. 2 – 8. [Em linha]. Disponível em: <http://foodforthought.lift.com.pt/files//Suplemento-MP.pdf> [Acesso em: 2014/5/20]

APECOM: www.apecom.pt [Acesso em: 2014/5/17]

Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa (APCE): www.apce.pt [Acesso em: 2014/5/17]

International Communications Consultancy Organization (ICCO): www.iccopr.com [Acesso em: 2014/5/18]

Lift Consulting: www.litf.com.pt [Acesso em: 2014/6/3]

Presentation Editor: www.facebook.com/pages/Peditor/208272232667691?fref=ts [Acesso em: 2014/3/18]

SOAP: www.soappresentations.com.pt [Acesso em: 2014/6/3]

Sudhaman, Arun (2014). *Global PR industry growth surges to 11% in 2013* [Em linha].

Disponível em: <http://worldreport.holmesreport.com/> [Acesso em: 2014/5/18]

Typo Apresentações Profissionais: www.typoap.pt [Acesso em: 2014/6/4]

ANEXOS

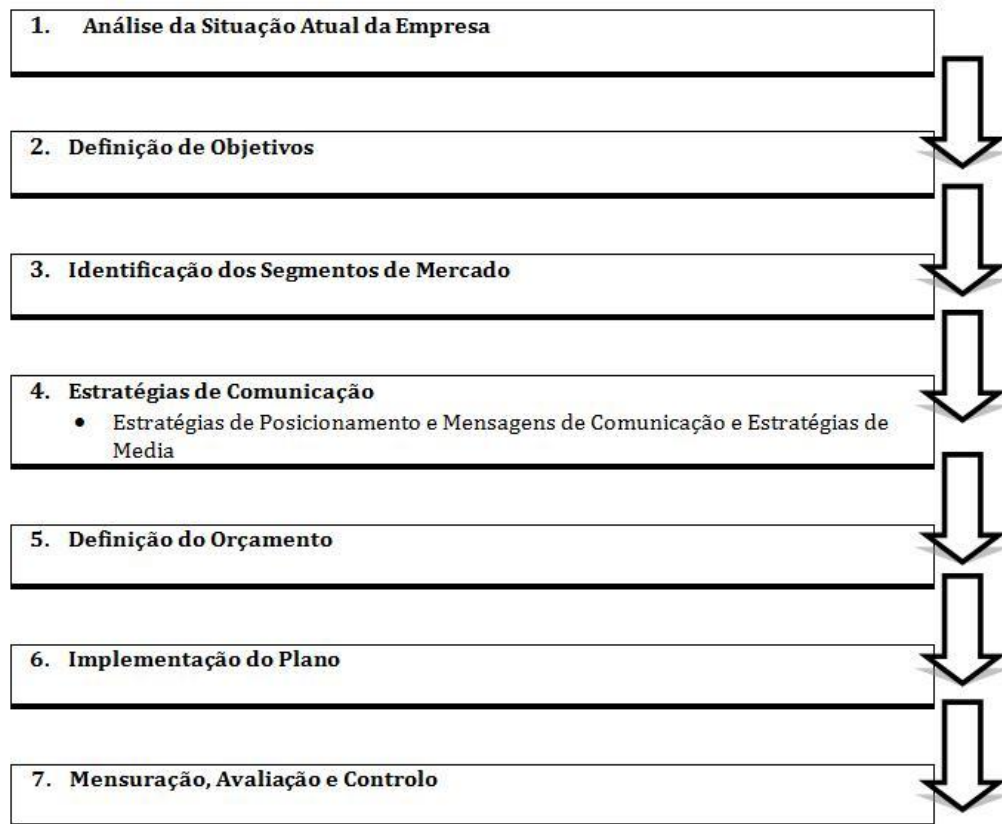
Anexo I. MODELOS CONCEITUAIS DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Figura 2.3 Modelo de plano de comunicação integrada de marketing de Caemmerer (2009)

1. Análise Situacional <ul style="list-style-type: none">• Interna: organização, produto• Externa: concorrentes, consumidores, mercado
2. Identificação das oportunidades de comunicação de marketing <ul style="list-style-type: none">• Objetivos de comunicação de marketing• USP (Ponto de Venda Único)• Públicos-alvo
3. Seleção da Agência <ul style="list-style-type: none">• Briefing criativo• Convite a concurso• Seleção da agência mais adequada (em termos de experiência e criatividade)
4. Desenvolvimento e Implementação da campanha <ul style="list-style-type: none">• Escolha do marketing mix de comunicação• Execução Criativa• Seleção de media
5. Avaliação da campanha <ul style="list-style-type: none">• Antes, durante e após a campanha• Estudos de acompanhamento• Avaliação da eficácia e eficiência da campanha
6. Planeamento Futuro <ul style="list-style-type: none">• Manter-se no mindset dos consumidores• Lembretes• Campanhas Follow-up

Fonte: Adaptado de Caemmerer (2009)

Figura 2.4 Modelo de plano de comunicação integrada de marketing de Pickton e Broderick (2005).



Fonte: Adaptado de Pickton e Broderick (2005)

Anexo II. MODELO DE AUTORIZAÇÃO PARA ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS

Autorização para análise de dados resultantes da entrevista

Lisboa, ___ de ___ de 2014

Esta entrevista tem como propósito a compreensão mais clara e profunda sobre as perceções do entrevistado relativo aos vários tópicos relevantes à elaboração do plano de comunicação integrada de marketing.

As informações recolhidas no decorrer desta entrevista serão **exclusivamente** para análise e realização do trabalho de projeto no âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Marketing pelo Instituto Superior de Economia e Gestão, ISEG, tendo o entrevistado tomado conhecimento da finalidade da entrevista, e sendo do seu consentimento que a mesma seja devidamente gravada por áudio e/ou vídeo para posterior análise e sua inclusão no presente projeto.

O Entrevistado.

Agradeço a disponibilidade e colaboração.

Patrícia Quartin Carvalheira

Anexo III. GUIÕES DAS ENTREVISTAS REALIZADAS

Figura 5.1 Guião da 1ª entrevista realizada à fundadora da empresa.

Parte I. Empresa	<ol style="list-style-type: none">1. Como surgiu a P-editor?2. Quais os principais serviços da empresa?3. Qual a Missão da empresa?4. Qual a imagem pretendida pela empresa?5. Qual o posicionamento pretendido pela empresa?6. Qual o principal ponto de diferenciação da empresa face aos seus concorrentes?7. Essa mesma diferenciação será comunicada aos clientes? De que forma?8. De que forma a empresa se distingue dos outros concorrentes no mercado?
Parte II. Estratégia de Comunicação	<ol style="list-style-type: none">9. Quais os objetivos de comunicação pretendidos pela empresa?10. Qual a atual estratégia de comunicação da empresa?11. A empresa encontra-se presente em algum tipo de meios <i>online</i>? Qual a importância dos mesmos na estratégia de comunicação da empresa?12. Que importância a empresa atribui aos media como forma de comunicação? A empresa considera necessário a sua presença nesse tipo de meios?13. Existe algum tipo de relacionamento entre empresa e os media? Se sim, como considera esse relacionamento?14. A empresa encontra-se atualmente presente em algum tipo de media? Se não, como será possível o seu alcance?15. Qual o orçamento disponibilizado para a própria comunicação da empresa?16. Como é que a empresa calcula esse orçamento de comunicação?
Análise Macro Ambiental	
Parte III. Mercado	<ol style="list-style-type: none">17. Qual a necessidade identificada no mercado que a empresa irá suprir?18. A empresa está atenta à evolução deste sector de mercado? Como tem evoluído o sector? (crescido, decrescido, mantém-se)19. Que fatores de ordem demográfica, política e social influenciam atualmente este setor de negócios?

	<p>20. Que tecnologias existentes no mercado considera benéficas à empresa? Como será possível a sua adoção?</p> <p>21. Existe alguma entidade reguladora neste setor de mercado? Se sim qual? Essa poderá ser um elemento facilitador ao negócio?</p>
--	--

Análise Micro Ambiental

Parte IV. Concorrentes	<p>22. Quais os principais concorrentes da P-editor?</p> <p>23. A empresa tenta estar atenta às estratégias de comunicação dos concorrentes?</p> <p>24. Como se tem verificado a evolução (relativamente a clientes, notoriedade, quota de mercado) dos mesmos dentro do sector de negócios?</p>
Parte V. Clientes	<p>25. Como define o processo de tomada de decisão de compra dos clientes potenciais?</p> <p>26. Quais os critérios de segmentação utilizados pela empresa?</p> <p>27. Quais os segmentos que a empresa espera atingir? Quais os que considera prioritários</p> <p>28. Quais os públicos-alvo pretendidos pela empresa?</p> <p>29. Que critérios considera influenciadores na tomada de decisão dos clientes potenciais?</p> <p>30. Como será trabalhada a comunicação para esses mesmos potenciais públicos?</p> <p>31. Quais as mensagens-chave que considera relevantes para serem comunicadas aos públicos pretendidos?</p>

32. O que espera vir a evoluir com a implementação do plano de CIM? (Aumento de contatos em determinados meses, aumento de clientes, aumento de notoriedade)

Análise SWOT

33. Preenchimento de análise SWOT.

Figura 5.2 Guião da 2ª entrevista realizada à fundadora da empresa.

Parte I. Empresa	1. Como define a P:editor? 2. Qual o significado do nome Presentation Editor? 3. Qual a necessidade identificada que a qual a empresa irá suprir? 4. O que a empresa faz? (Quais os serviços prestados)
Parte II. Mercado	5. Qual o setor onde a empresa trabalha? 6. Como define esse mesmo setor? 7. Como é visto o mercado atual e como prevê que evolua nos próximos anos? 8. A procura por este tipo de serviços está a aumentar? Como explica esta tendência?
Parte III. Concorrentes	9. Quais os principais concorrentes da empresa? 10. Como os define?
Parte IV. Clientes	11. Como define os clientes potenciais da empresa?
Parte V. Áreas de atuação previstas	12. Quais as áreas que acha necessitar de maior atenção?

Figura 5.3 Guião da entrevista realizada a potencial cliente.

<p>Parte I. Definição dos Serviços</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como é que a empresa percebe este tipo de serviços de consultoria e apresentação de conteúdos? 2. Qual a importância destes serviços? 3. A empresa sente necessidade destes serviços? 4. Quais as principais alterações sentidas na empresa que influenciaram de alguma forma o surgimento da necessidade deste tipo de serviços? 5. Dentro deste tipo de oferta, quais os serviços que poderiam ser uma mais-valia para a empresa? 6. Quais os atributos que considera mais importantes na prestação deste tipo de serviços (Capacidade de resposta. Tempo de resposta. Qualidade do serviço. Preço. Serviço pós-venda). Que outros atributos que não foram mencionados, a empresa considera como importantes na tomada de decisão? 7. Qual o orçamento disponível para este tipo de serviços de consultoria e apresentação de conteúdos?
<p>Parte II. Processo de tomada de decisão de compra</p>	<ol style="list-style-type: none"> 8. Como é feito o processo de tomada de decisão de compra deste tipo de serviços? Quais os critérios utilizados na tomada de decisão? 9. Quem está dentro do processo de tomada de decisão? Quem é o iniciador, influenciador, decisor, aprovador e comprador no processo? 10. Como a empresa procura este tipo de serviços? (Media, brochuras, informação online) 11. A empresa está atenta a novas abordagens dentro do mercado neste tipo de serviço? Se sim, como a empresa toma conhecimento dessas abordagens?